

BAB 5

KESIMPULAN dan SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa para pendiri PT Orela Bahari telah menetapkan visi dan misi sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Namun dalam kenyataannya visi dan misi hanya dipahami oleh karyawan di level manajerial, dan sangat jarang dipahami bahkan diketahui oleh karyawan di level bawah. Ketidakpahaman mayoritas karyawan terhadap visi misi perusahaan ini terjadi karena kurangnya sosialisasi atau proses internalisasi visi dan misi kepada karyawan perusahaan. Akibatnya pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan cenderung hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan keuangan semata yang belum mengarah untuk pengembangan perusahaan secara menyeluruh sesuai visi dan misi yang ditetapkan. Oleh karena itu, proses internalisasi visi dan misi perusahaan ke dalam diri karyawan sangat dibutuhkan. Proses internalisasi dapat dilakukan dengan menanamkan kembali pola pikir karyawan agar dapat bekerja sejalan dengan nilai budaya organisasi yang mengarah pada pencapaian visi dan misi.

Seluruh elemen organisasi perlu menyadari dalam satu pengertian / pemahaman yang sama tentang pentingnya filosofi yang dibangun dibalik visi dan misi perusahaan. Dengan demikian arah kegiatan operasional akan selalu sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

Hasil analisis lingkungan industri berdasarkan model enam kekuatan persaingan dari Porter, menunjukkan bahwa terdapat ancaman yang besar dari persaingan dalam industri, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok maupun keberadaan jasa komplementer memiliki pengaruh yang besar terhadap kelangsungan usaha PT Orela Bahari. Juga ditambah ancaman dari produk substitusi, khususnya pada jasa transportasi pendukung operasi pengeboran minyak lepas pantai (*offshore drilling*), yang menjadi salah satu sumber pemasukan terbesar dari kegiatan operasional PT Orela Bahari. Satu-satunya ancaman yang memiliki pengaruh cukup kecil hanyalah ancaman pendatang baru, karena sulitnya perusahaan pelayaran yang baru untuk memasuki persaingan, karena ketatnya regulasi serta kuatnya perusahaan-perusahaan yang sudah ada.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa PT Orela Bahari masih memiliki cukup kekuatan untuk menutupi

kelemahan yang dimilikinya. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan skor untuk faktor internal PT Orela Bahari yang menunjukkan bahwa skor faktor kekuatan internal yang dimiliki PT Orela Bahari masih lebih besar dari skor kelemahannya. Selain itu hasil perhitungan skor pada faktor eksternal perusahaan juga menunjukkan nilai faktor peluang yang lebih besar dari faktor ancaman. Dengan demikian perusahaan masih memiliki cukup kekuatan yang lebih besar dibanding kelemahannya sehingga dapat digunakan memanfaatkan peluang yang ada serta mengatasi ancaman besar yang dihadapi. Adapun strategi yang dapat diterapkan dalam kondisi tersebut adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan oleh PT Orela Bahari selama ini telah sesuai dengan hasil analisis SWOT tersebut. Adapun beberapa strategi yang telah diterapkan oleh PT Orela Bahari antara lain: *cost leadership*, differensiasi pelayanan, manajemen sumber daya manusia yang baik dan penggunaan teknologi mutakhir. Selanjutnya berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan, dapat diidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kunci kesuksesan dari PT Orela Bahari, yaitu layanan jasa yang inovatif dan kompetitif, jaringan yang luas serta sistem teknologi dan

informasi yang dapat diandalkan, serta sumber daya manusia yang profesional.

Sedangkan dari hasil evaluasi keberhasilan strategi perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dari perspektif keuangan selama periode penelitian justru mengalami penurunan yang cukup tajam. Dari empat alat ukur yang digunakan, yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas dan rasio aktivitas, hanya rasio aktivitas saja yang menunjukkan perbaikan. Dengan demikian dapat dikatakan dari perspektif keuangan sasaran strategi perusahaan tidaklah tercapai seperti yang diharapkan. Karena perusahaan tidak mampu meningkatkan keuntungan seperti yang diharapkannya, dan justru malah mengalami penurunan. Namun bila hasil ini dikaitkan dengan analisis SWOT yang dilakukan, ternyata kinerja perusahaan yang menurun ini tidak serta menunjukkan pelaksanaan strategi yang tidak berjalan baik, justru sebenarnya sudah berjalan baik. karena penurunan yang dialami terjadi karena faktor ancaman eksternal yang besar, yaitu krisis perekomian yang terjadi maupun anjloknya harga minyak dunia yang mempengaruhi dunia industri secara keseluruhan sehingga bahkan membuat beberapa perusahaan besar tidak mampu bertahan.

Penurunan kinerja dalam perspektif keuangan tersebut rupanya tidak terjadi dalam perspektif yang lain. perspektif-perspektif yang lain, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan justru menunjukkan perbaikan. Dari perpektif pelanggan, hal ini terlihat dari peningkatan jumlah pelanggan dengan diperolehnya pelanggan baru sementara pelanggan lama masih terus menggunakan jasa perusahaan. Sementara dari perspektif proses bisnis internal juga terlihat adanya perbaikan ditunjukkan dengan semakin berkembangnya bisnis perusahaan dengan inovasi layanan yang dilakukan. Sedangkan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga menunjukkan perbaikan diindikasikan dengan kepuasan dari karyawan, meningkatnya motivasi kerja dan juga rendahnya *turnover* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam perspektif pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan, strategi perusahaan telah berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* dikaitkan dengan analisis lingkungan industri dan analisis SWOT perusahaan, disimpulkan bahwa strategi perusahaan telah berjalan cukup baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai profitabilitas positif yang masih mampu dicatatkan

perusahaan meskipun menghadapi ancaman sangat besar dari lingkungan eksternalnya. Meskipun kinerja keuangan perusahaan mengalami penurunan yang sangat besar, namun kemampuan perusahaan untuk bertahan dan meraih keuntungan sudah merupakan kinerja yang sangat baik, karena banyak perusahaan-perusahaan sejenis yang tidak mampu bertahan di tengah badai krisis dan turunnya harga minyak dunia. Hal ini didukung pula dengan hasil penilaian dalam perspektif pelanggan yang menunjukkan hasil yang baik dan menjadi peluang perusahaan dari sisi peningkatan kepercayaan pelanggan. Demikian pula dengan hasil penilaian perspektif proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan yang juga baik, dan menunjukkan kekuatan besar dari perusahaan. Dengan demikian, secara keseluruhan dapat dijelaskan bahwa strategi perusahaan sudah berjalan dengan cukup baik, namun tetap memerlukan perbaikan, khususnya dalam mengatasi beberapa kelemahan internal yang ada, sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan khususnya pada aspek keuangan yang mengalami penurunan dapat kembali ditingkatkan.

5.2 Saran

Mencermati hasil temuan penelitian dan kesimpulan yang telah disampaikan, maka dapat diajukan beberapa saran perbaikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil evaluasi keberhasilan strategi PT Orela Bahari dengan menggunakan *Balance Scorecard* menunjukkan bahwa konsep tersebut relevan untuk diterapkan sebagai sistem pengukuran kinerja pada perusahaan yang bersangkutan. PT Orela Bahari harus lebih konsisten mengimplementasikan misinya sebagai strategi pencapaian visi / tujuan perusahaan melalui pendekatan-pendekatan manajemen pengelolaan yang sesuai, agar kegiatan operasional lebih terarah pada pencapaian cita-cita perusahaan, dan bukan hanya mengacu pada keberhasilan keuangan saja.
2. Manajemen PT Orela Bahari sebaiknya menjadikan *Balanced Scorecard* untuk menerapkan dan mengintegrasikan perencanaan strategis perusahaan. *Balanced Scorecard* sebaiknya dijadikan pokok bahasan utama dalam evaluasi bisnis tahunan oleh manajemen perusahaan. Pertemuan dalam mengevaluasi bisnis tahunan

sebaiknya dijadikan sebagai pijakan untuk melihat apakah perusahaan telah berada pada jalur yang sesuai dalam upaya mencapai visi dan misi perusahaan. Demikian juga hal ini perlu diterapkan dalam kegiatan evaluasi bulanan maupun per triwulan, untuk melihat kondisi pasar, persaingan maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan.

3. Untuk memastikan keberhasilan misi perusahaan, maka seluruh strategi maupun program kerja perusahaan harus dikomunikasikan secara jelas kepada para karyawan perusahaan. Demikian pula, karyawan juga harus diberikan pemahaman tentang visi yang ingin dicapai melalui misi perusahaan sebagai strategi dan program kerja tersebut. Hal ini diharapkan akan membuat Karyawan perusahaan akan menumbuhkan keterikatan yang lebih besar serta membangkitkan rasa ikut “memiliki” perusahaan, sehingga berkomitmen tinggi dan termotivasi untuk bekerja lebih baik, sehingga pada akhirnya visi, misi dan tujuan perusahaan akan dapat dicapai meskipun harus menghadapi persaingan yang ketat dan ancaman eksternal besar yang bahkan dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansari, A. (2016). Strategi Rekonstruksi Ekonomi Pesantren Masa Depan. *Ittihard Jurnal Kopertis Wilayah XI Kalimantan, Volume 14 No. 25*, 20-34.
- Bastian, I. 2010. *Akuntansi Yayasan dan Lembaga Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2015. *Blue Ocean Strategy Reader*. Harvard Business Review, Boston : Massachusetts.
- David, F. 2009. *Manajemen Strategis: Konsep-konsep*. Jakarta: Indeks.
- Griffin, Ricky, W. 2009. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hari, A. (2014). Mengembangkan Pemasaran Strategis Melalui Pendekatan Perilaku Organisasional. *Jurnal Magistra*, 25-33.
- Kairu, E.W., Wafula, M.O., Okaka, O., Odera, O., Akerele, E.K. 2013. Effects of Balanced Scorecard on performance of firms in the service sector. *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No.9, 2013.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. 2011. *Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, Boston : Massachusetts.

- Kaplan, Robert S. 2010. *Conceptual Foundation of The Balanced Scorecard. Working Paper Harvard Business School*.
- Marlinah, L. (2010). Analisis Strategi Konteks Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Widya Cipta*, 1-8.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pearce, John A., Robinson, Richard B. 2008. *Manajemen strategis: formulasi, implementasi, dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, Michael E. 2011. HBR's 10 Must Reads "On Strategy". Harvard Business Review, Boston: Massachusetts.
- Rangkuti, F. 2014. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rawung, Ficke. H. 2013. The Effect of Leadership on the Work Motivation of Higher Education Administration Employees (Study at Manado State University). *Journal of Business and Management*. Volume 15, Issue 1 (Nov.-Dec. 2013), pp. 28-33.
- Republik Indonesia. 2008. Undang-undang No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran. Lembaran Negara RI Tahun 2008, No. 4849. Sekretariat Negara. Jakarta.

- Rumintjap, M. 2013. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*, Vol. 1 No. 3, 841-850.
- Saleem, Rizwan., Mahmood, Azeem., Mahmood, Asif. 2010. Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 11; November 2010.
- Saraswati, P.Y., Sinarwati, N.K., Atmadja, A.T. 2014. Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Buleleng. *e-Journal S1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*. Vol. 2(1), 2014: 1-11.
- Subari, S., Riady, H. 2015. Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications. *American Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 3, 2015, 133-145.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Yuliana, R. (2013). Analisis Strategi Pemasaran Pada Produk Sepeda Motor Metik Berupa Segmentasi, Targeting, dan Positioning Serta Pengaruhnya terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Di Semarang. *Jurnal STIE Semarang*, Vol. 5 No. 2, 79-92.

- Zizlavsky, Ondrej. 2014. *The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. Journal of Technology Management and Innovation*. Vol. 9, Issue 3.
- Zhang, Xiaoling. 2010. *The Hong Kong Polytechnic University The Department of Building and Real Estate* (Thesis). Tersedia dari UMI Disertation Publishing No. 3462008.